

استعراض تجربة ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين في
مجال تطبيق المعايير المهنية والرقابية

أبريل 2019

المقدمة

سنعرض في هذا المقال تجربة ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين في تبني وتطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية العامة والمحاسبة (ISSAI) (معايير الإنتوساي)، وستتناول هذه التجربة من خلال المحاور التالية:

- 1) نبذة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين.
- 2) معايير التدقيق المطبقة بالديوان.
- 3) خطوات تطبيق معايير الإنتوساي بالديوان.
- 4) مقومات نجاح تجربة الديوان في تطبيق معايير الإنتوساي.
- 5) صعوبات وتحديات تطبيق معايير الإنتوساي ووسائل التغلب عليها.
- 6) فوائد تطبيق معايير الإنتوساي.
- 7) الخاتمة

1 نبذة عن ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين

1-1 نشأة الديوان

أنشئ الديوان في البداية كديوان للرقابة المالية بمملكة البحرين (الديوان) بموجب المرسوم بقانون رقم (16) لسنة 2002 الصادر في 3 يوليو 2002. وفي سنة 2010 تحول إلى ديوان الرقابة المالية والإدارية بموجب المرسوم بقانون رقم (49) لسنة 2010. يعتبر الديوان جهازاً مستقلاً عن السلطتين التشريعية والتنفيذية وفقاً للمادة (116) من الدستور، والمادة الأولى من قانون الديوان والتي تنص على أن "يُنشأ جهاز مستقل يتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة يسمى ديوان الرقابة المالية والإدارية ويتبع الملك".

2-1 الأعمال الرقابية التي يباشرها الديوان

يباشر الديوان رقابة لاحقة وتشمل الآتي:

- 1) الرقابة المالية / النظامية: يضطلع الديوان بموجبها بفحص ومراجعة الحسابات الختامية للدولة وغيرها من الجهات المشمولة بالرقابة ويصدر الديوان رأي فني مستقل حول صحة تلك الحسابات والبيانات المالية المتعلقة بها.
- 2) الرقابة على الأداء: هي الرقابة على أداء الجهات المشمولة بالرقابة وفقاً لمبادئ الفعالية والكفاءة والاقتصاد.
- 3) الرقابة الإدارية: تهدف إلى التحقق من حسن إدارة الأموال العامة، وسلامة وملاءمة الإجراءات الإدارية، والتحقق من الاستخدام الأمثل لمرافق الدولة وفحص ومراجعة القرارات الصادرة في شؤون التوظيف والخاصة بالتعيينات والترقيات ومنح العلاوات والبدلات والمرتبات وغيرها.

3-1 عضوية الديوان في اللجنة الإشرافية للجنة المعايير المهنية (PSC)

يشغل ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين منذ سنة 2005 عضوية اللجنة الإشرافية للجنة المعايير المهنية (PSC) بمنظمة (الانتوساي)، وذلك باعتباره ممثلاً عن المنظمة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الأرابوساي)، وهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للديوان في ظل الدور الحيوي الذي تضطلع به هذه اللجنة في وضع وتطوير وتحديث المعايير المهنية الخاصة بالأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

2 معايير التدقيق المطبقة بالديوان

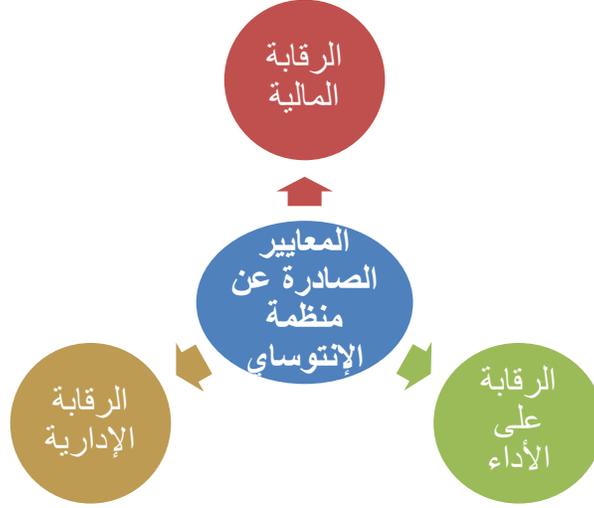
يعتبر ديوان الرقابة المالية والإدارية بمملكة البحرين جهازاً سابقاً في تبني وتطبيق المعايير الرقابية المعترف بها عالمياً في إطار المهنية وجودة العمل والتي تُعد من التوجهات الرئيسية للإدارة العليا بالديوان منذ تأسيسه في العام 2002، لضمان الارتقاء بعمل الديوان وجعله في مصاف الأجهزة الرقابية المتقدمة.

باشرة الديوان اختصاصاته منذ تأسيسه مسترشداً بمعايير التدقيق الدولية (ISAs). وتأكيداً على هذا النهج، أصدر رئيس الديوان في 10 أكتوبر 2006 القرار رقم (13) لسنة 2006 والذي اعتمد بموجبه معايير التدقيق الدولية فيما يتعلق بأعمال الرقابة التي تتطلب إصدار رأياً فنياً (الرقابة المالية / النظامية)، واعتماد معايير الانتوساي في أعمال الرقابة التي لا تتطلب إصدار رأي فني (رقابة الأداء).

تطورت تجربة الديوان في مجال تطبيق معايير الانتوساي خصوصاً بعد انعقاد مؤتمر (الانكوساي) العشرين في مدينة جوهانسبرغ بجنوب أفريقيا في العام 2010، والذي تم من خلاله المصادقة على حزمة من المعايير، وصدور إعلان جوهانسبرغ الذي دعا أعضاء الانتوساي إلى الآتي:

- استخدام إطار معايير الانتوساي كإطار مرجعي عام في العمليات الرقابية في القطاع العام.
- قياس أداء الأجهزة والإرشادات الرقابية الخاصة بها ومقارنتها بمعايير الانتوساي.
- تطبيق معايير الانتوساي وفقاً للمهام والأنظمة التشريعية واللوائح الوطنية الخاصة بالأجهزة.
- رفع الوعي بمعايير الانتوساي وإرشادات الحوكمة الرشيدة.
- تبادل الخبرة وأفضل الممارسات والتحديات في تنفيذ معايير الانتوساي وإرشادات الحوكمة الرشيدة مع المسؤولين عن تطوير ومراجعة المعايير والإرشادات.

وعلى ضوء ما تقدم، وتماشياً مع توجهات الديوان الاستراتيجية بتطبيق معايير مهنية دولية لدعم مبدأ الاستقلالية والمهنية في تنفيذ الأعمال الرقابية، أصدر رئيس الديوان في 9 أكتوبر 2011 القرار رقم (17) لسنة 2011 باعتماد معايير الانتوساي للعمل بها في جميع الأعمال الرقابية بالديوان، على أن يتم الاسترشاد بمعايير التدقيق الدولية فيما لم يرد بشأنه نص في معايير الانتوساي:



3 خطوات تطبيق معايير الإنتوساي بالديوان

تتلخص الخطوات التي اتخذها الديوان في سبيل تطبيق معايير الإنتوساي في تحليل الفجوات بين الممارسات والإجراءات المعمول بها بالديوان ومتطلبات المعايير وذلك على المستويين، المؤسسي (المستوى الثاني) والتشغيلي (المستوى الرابع)، بالتعاون مع مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI). وعلى إثر نتائج ذلك التحليل قام الديوان بتحديث أدلة الإجراءات لسدّ الفجوات بين ممارساته ومتطلبات تلك المعايير على المستوى التشغيلي، إضافة إلى تنفيذ عدد من المشاريع لتقريب المسافة بين الإجراءات المعمول بها في الديوان ومتطلبات معايير الإنتوساي على المستوى المؤسسي. وفيما يلي سنعرض بشيء من التفصيل الخطوات التي اتخذها الديوان لتطبيق تلك المعايير:

1-3 التعاون مع مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI)

تسعى منظمة الإنتوساي من خلال خطتها الاستراتيجية إلى تيسير تطبيق معايير الإنتوساي من قبل الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة، وذلك من خلال تقديم الدعم وتطوير القدرات وتبادل المعرفة، ولهذا الغرض أطلقت المنظمة مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) كمؤسسة داعمة لتحقيق تلك الأهداف، وقد شارك الديوان في عدة برامج منبثقة عن هذه المبادرة، ومنها ما يلي:

1 برنامج مبادرة تطبيق معايير الإنتوساي (3i Programme)

بدأت مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) في مايو 2012 في تنفيذ برنامج شامل لبناء القدرات بعنوان مبادرة تطبيق معايير الإنتوساي (3i Programme). تتطلب الخطوة الأولى من البرنامج قيام الجهاز الرقابي بتقييم مدى التزامه بمعايير الإنتوساي وذلك من خلال مقارنة ممارسات الجهاز بمتطلبات المعايير باستخدام أداة تقييم الالتزام بمعايير الإنتوساي (iCATs) والتي تم تصميمها من أجل مساعدة الأجهزة العليا في تقييم احتياجاتها المتعلقة بالالتزام بالمستوى الثاني من المعايير، والمستوى الرابع من المعايير التفصيلية المتعلقة بالرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام/المطابقة.

2) برنامج تأهيل المدربين المعتمدين

أوفد الديوان ثلاثة من موظفيه للمشاركة في برنامج تأهيل أخصائي تدريب، بهدف دعم قدرة الديوان على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ومبادرات لتنمية القدرات وجعلها ذات فاعلية في مجال تطبيق المعايير.

3) برامج تدريبية عن بُعد (E-learning)

تعتبر الدورات عن طريق الانترنت أحد مشاريع مبادرة (IDI) لرفع التوعية بتطبيق المعايير، حيث شارك فيها ستة من موظفي الديوان، وتم من خلالها التركيز على تطوير مهارات المدققين في الرقابة على أساس المخاطر.

2-3 مشروع تحليل الفجوات

سعى الديوان في مراحل مبكرة منذ تبنيه معايير الإنتوساي إلى تحليل الفجوات بين ممارساته الفعلية ومتطلبات تلك المعايير، حيث بادر في العام 2013 بتحليل الفجوة بين القوانين والأنظمة وأدلة الإجراءات المعمول بها بالديوان ومتطلبات معايير الإنتوساي للمستوى الثاني (المستوى المؤسسي) والمستوى الرابع (المستوى التشغيلي) الخاص برقابة الأداء ورقابة الالتزام/المطابقة المستقلة عن مراجعة البيانات المالية.

عمل الديوان على الاستفادة من نتائج هذا التحليل وتوصياته في سدّ بعض الفجوات. وقد ساهمت هذه المبادرة في رفع مستوى التزام الديوان في تطبيق المعايير، خصوصاً وأنها سبقت تنفيذ المرحلة الثانية من برنامج مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) (3i Programme) والتي تم تخصيصها للدول الناطقة باللغة العربية.

3-3 مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI) لتحليل الفجوات باستخدام نماذج (iCATs)

وقع رئيس الديوان في العام 2014 على "بيان الالتزامات" مع مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI)، والذي يلزم الأجهزة المشاركة في برنامج تطبيق معايير الإنتوساي بإجراء مقارنة بين الممارسات الرقابية المعمول بها بالجهاز ومتطلبات معايير الإنتوساي، ومن ثم إعداد استراتيجيات للالتزام بتطبيق المعايير. وبناء على ذلك، تبنى الديوان آلية العمل التي وضعتها مبادرة تنمية الإنتوساي ضمن برنامج "ميسري تطبيق معايير الإنتوساي" لتقييم مدى التزام الديوان بالمستويين الثاني (المؤسسي) والرابع (التشغيلي) للرقابة المالية (النظامية) ورقابة الأداء ورقابة الالتزام.

شارك الديوان في ورشة العمل الخاصة بمبادرة تطبيق معايير الإنتوساي (3i Programme) التي عُقدت في المملكة المغربية في العام 2015 لتأهيل موظفين كميسرين لتطبيق المعايير، وقد شارك في هذه الورشة خمسة موظفين من إدارات مختلفة لتدريبهم على تحليل الفجوات باستخدام نماذج (iCATs) التي تم إعدادها ضمن برنامج (3i Programme) للمستويين الثاني والرابع من معايير الإنتوساي.

قام موظفو الديوان المشاركين في الورشة بتحليل الفجوات من خلال نماذج (iCATs) للمستويين المؤسسي والتشغيلي للرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام، وذلك وفق برنامج زمني واتباع المنهجية التالية:

- الاطلاع على القوانين والقرارات واللوائح وأدلة الإجراءات ذات العلاقة بعمل الديوان، ومنها قانون الديوان، ونظام الموظفين، ونظام ابتعاث الموظفين الفنيين لنيل المؤهلات المهنية، وأدلة إجراءات الرقابة الخاصة بالرقابة المالية ورقابة الأداء والرقابة الإدارية.
- الاطلاع على خطط العمل السنوية للديوان.
- مراجعة تقرير مشروع تحليل الفجوات للمستوى الثاني الذي أعده الديوان في العام 2013.

- اختيار عينة من المهمات المنفذة لإجراء تحليل الفجوات عليها، حيث تم مقارنة متطلبات معايير الإنتوساي مع الإجراءات الفعلية والتي تم اتباعها والمبينة في أوراق العمل، وذلك وفقاً لنماذج قوائم التحقق التفصيلية (iCATs).
 - مقارنة متطلبات معايير الإنتوساي مع قانون الديوان والقرارات وأدلة الإجراءات والممارسات المعمول بها بالديوان.
 - حصر الاختلافات (الفجوات) ومناقشتها مع المسؤولين المعنيين بالديوان.
- استكمالاً لبرنامج إعداد مُيسرين للالتزام بمعايير الإنتوساي، حضر موظفو الديوان الخمسة ورشة عمل بدولة الكويت في نوفمبر 2015 تم خلالها مراجعة نتائج تحليل الفجوات ومناقشتها مع الأجهزة النظيرة المشاركة بالورشة ومع أعضاء مبادرة تنمية الإنتوساي.

4-3 نتائج مشروع تحليل الفجوات

خلصت أعمال تحليل الفجوات المشار إليها في الفقرة السابقة إلى التزام الديوان بنسبة 86% من متطلبات معايير الإنتوساي على المستوى المؤسسي (منها 53% استيفاء كلي و33% استيفاء جزئي)، فيما توزعت بقية النسب بين عدم استيفاء بنسبة 8% ونسبة 6% من متطلبات المعايير لا تنطبق على الأعمال التي يقوم بها الديوان.

5-3 وضع الخطة الاستراتيجية للفترة 2016-2019

أعد الديوان خطة استراتيجية للفترة 2016-2019 تضمنت، ضمن أمور أخرى، عدداً من الأهداف والمشاريع الرامية إلى تقليص الفجوة بين العمل الذي يقوم به ومتطلبات معايير الإنتوساي، واستند في إعدادها إلى الآتي:

- 1) نتائج تقييم مدى الالتزام بمعايير الإنتوساي للمستويين المؤسسي والتشغيلي.
- 2) التحليل رباعي الأبعاد SWOT Analysis وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف "العوامل الداخلية"، والفرص والتحديات العوامل الخارجية". تضمن التحليل أهم نتائج تحليل (iCATs) بالإضافة إلى النتائج التي توصل إليها مُيسري الديوان من خلال مجموعات التفكير والاجتماعات والمقابلات التي تمت مع مسؤولي الديوان.
- 3) تحديد الأولويات والخيارات الاستراتيجية وخطط العمل المرتبطة بها لتنفيذ كل أولوية من خلال تحديد الإجراءات اللازمة والجدول الزمني والموظفين المسؤولين عنها والمصادر وكيفية تقييم مدى التنفيذ.

6-3 التوعية وتدريب الموظفين على الالتزام بمعايير الإنتوساي

يولي الديوان اهتماماً خاصاً بتدريب وتطوير الموظفين، وقد أهتم منذ تأسيسه بتوعية وتدريب موظفيه في مجال تطبيق المعايير الفنية والمهنية من خلال عقد الدورات والورش التدريبية داخلياً وخارجياً. وفيما يلي ملخص لأبرز الجهود التي قام بها الديوان في توعية وتدريب الموظفين لتطبيق معايير الإنتوساي:

- منذ صدور قرار رئيس الديوان بتطبيق معايير الإنتوساي في العام 2011، باشر الديوان توعية الموظفين بتلك المعايير باستخدام العديد من الوسائل التوعوية، منها استخدام ملصقات ولوحات تعريفية توضح الإطار العام للمعايير وملخص لأهم المعايير وأرقامها، وقد قام بنشر تلك الملصقات واللوحات

في مكاتب وممرات الديوان وغرف التدريب بهدف جعل المعايير مألوفة بالنسبة للموظفين، وتم توزيع قرطاسية وبعض التجهيزات الخاصة بالحاسب الآلي التي تحمل شعار الإنتوساي وتوضح الإطار العام للمعايير وعنوان الموقع الإلكتروني للمعايير (www.issai.org).

- بعد صدور نتائج مشروع تحليل الفجوات قام الديوان بتكثيف الدورات التدريبية وورش العمل لموظفيه حول معايير الإنتوساي لرفع مستوى وعيهم بمتطلباتها.
- التدريب على رأس العمل أثناء العمل الميداني، حيث يتم التأكد من التزام فرق العمل بمتطلبات المعايير أثناء إجراء الفحوصات الرقابية وصياغة التقارير الرقابية.
- تدريب المدققين الجدد على متطلبات معايير الإنتوساي، حيث يعتبر تدريبهم على الإطار العام للمعايير ومتطلبات جميع المستويات (من الأول وحتى الرابع) أحد أبرز متطلبات الدورة التأهيلية للمدققين الجدد.
- التدريب المستمر للمدققين لمواكبة التطور المستمر والذي يحدث من وقت إلى آخر في المعايير.

4 مقومات نجاح تجربة الديوان في تطبيق معايير الإنتوساي

توفرت لدى الديوان عدة مقومات ساهمت في نجاح تجربته في تطبيق معايير الإنتوساي، أبرزها ما يلي:

1) استقلالية الديوان: أولت معايير الإنتوساي أهمية بالغة لاستقلالية الأجهزة العليا حيث ينص إعلان ليمان (معيار الإنتوساي رقم 1) على أنه لا يمكن للجهاز الأعلى للرقابة أن يؤدي مهامه إلا إذا كان مستقلاً عن الجهات المشمولة برقابته ويتمتع بالحماية من التأثير والنفوذ الخارجي. كما تضمن إعلان المكسيك بشأن الاستقلالية (معيار الإنتوساي رقم 10) ثمانية مبادئ أساسية كشروط ومتطلبات للرقابة على القطاع العام.

وتماشياً مع متطلبات الاستقلالية، نصت المادة (116) من دستور مملكة البحرين على أن "ينشأ بقانون ديوان للرقابة المالية يكفل القانون استقلاله،..."، كما كفل قانون الديوان استقلاليته واستقلالية موظفيه، وفيما يلي ملخص لأبرز ما ورد في القانون في هذا الخصوص:

الموضوع	رقم المادة	إيضاحات حول ما تضمنته المادة
تمتع الديوان بالاستقلالية والشخصية الاعتبارية وتبعيته لجلالة الملك	1	تنص المادة على أن "ينشأ جهاز مستقل يتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة يسمى ديوان الرقابة المالية والإدارية ويتبع الملك". وقد وفرت تبعية الديوان لجلالة الملك الاستقلالية والإرادة السياسية اللازمة لدعمه في تحقيق رقابته على الجهات المشمولة برقابته.
الاستقلال المالي	41	يضع رئيس الديوان ميزانية الديوان بموافقة جلالة الملك، وتدرج كرقم واحد في ميزانية الدولة دون أي تدخل من وزارة المالية.
الاستقلال المالي والإداري	26	منح رئيس الديوان صلاحيات الوزير بالنسبة لموظفي وزارته، وصلاحيات وزير المالية فيما يتعلق بوضع تقديرات ونفقات الديوان في الميزانية واستعمال الاعتمادات المقررة للديوان، دون أن يخضع في ذلك لرقابة مجلس الوزراء أو وزارة المالية أو ديوان الخدمة المدنية.
تعيين الموظفين	29	يتم تعيين وكيلي الديوان والوكلاء المساعدين بأمر ملكي بناء على ترشيح رئيس الديوان، ويتم تعيين الوظائف الأخرى بقرار من رئيس الديوان.

الموضوع	رقم المادة	إيضاحات حول ما تضمنته المادة
حماية موظفي الديوان من العزل	30	تنص المادة على أنه "لا يجوز عزل وكيلا الديوان أو الوكلاء المساعدين أو موظفي الديوان الفنيين إلا بالطريق التأديبي..".
استقلالية موظفين الديوان	31	يُحظر على موظفي الديوان تولي أي وظيفة عامة أو مزاولة عمل مهني أو تجاري أو الشراء من الدولة أو تأجيرها أو بيعها، أو المشاركة في أية التزامات تعقدها الدولة، كما لا يجوز للموظف الجمع بين وظيفته ومجلس إدارة أية مؤسسة عامة أو هيئة أو شركة.
استقلالية الديوان في ممارسة اختصاصاته	5 و 6	حددت هاتين المادتين اختصاصات الديوان ومنحته الصلاحيات الكافية للقيام بمهام الرقابة بجميع أنواعها، المالية والأداء والإدارية.
	7	تنص هذه المادة على أن للديوان أن يباشر أعمال الرقابة من تلقاء نفسه أو بناء على طلب الجهات المشمولة برقابته، ويجوز أن يكون التفتيش مفاجئاً، وأن تكون الرقابة شاملة أو انتقائية.
الوصول غير المقيد للمعلومات	9	ألزمت هذه المادة الجهات المشمولة بالرقابة بتقديم كافة التسهيلات لتمكين الديوان من مباشرة أعماله ولا يجوز لها الامتناع عن تقديم ما يطلبه من مستندات أو سجلات.
	10	تُجيز هذه المادة لرئيس الديوان إذا رفضت أية جهة من الجهات المشمولة بالرقابة السماح لموظفي الديوان القيام بواجباتهم "أن يصدر قراراً بتشجيع الصناديق والخزائن والأماكن التي توجد فيها الحسابات والدفاتر والأوراق والمستندات المراد فحصها ومراجعتها بالشعاع الأحمر وختمها بالختم الرسمي..."
سرية عمل الديوان	13	اعتبرت هذه المادة في حكم المخالفات المالية "عدم موافاة الديوان بالحسابات والمستندات المؤيدة لها في المواعيد المحددة لذلك أو بما يطلبه من أوراق أو وثائق أو غيرها في سبيل القيام برقابته".
	14	تنص هذه المادة على أنه من المخالفات الإدارية "عدم الرد على ملاحظات الديوان أو مراسلاته أو التأخر في الرد عليها بغير عذر مقبول"، وكذلك "كل تصرف أو إهمال من شأنه إعاقة الديوان في مباشرة اختصاصاته على الوجه الأكمل".
	44	تنص هذه المادة على أن "يضع رئيس الديوان خطة عمل الديوان التي تُبين الطرق والأساليب التي ينتهجها الديوان في مباشرة اختصاصاته. ويجب أن تُحاط خطة العمل بالسرية التامة، بحيث لا تعلم بمحتوياتها أي جهة من الجهات الخاضعة لرقابة الديوان".
الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج الديوان	47	يجوز للديوان أن يستعين بمن يرى من الخبراء والفنيين والمدققين، ويصدر بتحديد مكافأتهم وأجورهم قرار من رئيس الديوان.

- (2) تبني الديوان تطبيق المعايير المهنية وقام بكل الخطوات الإجراءات اللازمة للتوعية بها وتطبيقها والتحقق من استمرارية الالتزام بها.
- (3) تمتع الديوان بقيادة مؤهلة تأهيلاً عالياً ومرنة ولها خبرة طويلة في مجال الرقابة، يساندها في ذلك كادر فني مؤهل في مجالات متعددة (القانون، المحاسبة، الاستثمار، الإدارة، المالية، الاقتصاد، وغيرها).
- (4) قدرة الديوان على استقطاب كفاءات متميزة، حيث يتم تعيين الموظفين وفقاً لاشتراطات ومعايير وآلية تضمن اختيار الأنسب والأكفأ، ويساعد في ذلك المزايا النسبية التي يمنحها الديوان للموظفين وبيئة العمل المتميزة التي يتمتع به كجهة عمل جاذبة.
- (5) وجود بيئة عمل محفزة تتسم بالمهنية والحرفية تساندها في ذلك ثقافة عامة يتم في إطارها مكافأة الموظف المُجد والمتميز.
- (6) رصد اعتمادات مالية لتطوير قدرات موظفي الديوان وتدريبهم بصورة مستمرة، ومن أبرز برامج التأهيل والتدريب ما يلي:
 - برنامج التطور المهني من خلال ابتعاث الموظفين الفنيين لنيل المؤهلات المهنية (ACCA, CPA, CIA, CMA)، واشتراط الترقية لوظيفية "مشرّف تدقيق" بحصول الموظف على إحدى هذه الشهادات. وقد ساهم ذلك في حصول أكثر من 60% من الموظفين الفنيين على إحدى تلك المؤهلات.
 - ابتعاث موظفي الديوان إلى برامج تدريبية مستمرة، في البحرين وخارجها، تنبثق من خطة تدريب يتم إعدادها بصورة سنوية بناء على تحليل احتياجات الموظفين التدريبية وبما يتفق مع المسار الوظيفي لكل موظف.
 - التدريب على رأس العمل، حيث يولي الديوان أهمية بالغة لهذا النوع من التدريب ويعتبره أحد واجبات مسؤولي الفرق الرقابية في العمل الميداني لتدريب المدققين تدريباً مناسباً ومستمرًا.
- (7) الإرشاد الوظيفي (Coaching): بدأ الديوان منذ العام 2012 بتطبيق نظام الإرشاد الوظيفي للمدققين، وهو عبارة عن آلية لمتابعة تطور أداء الموظفين طوال السنة، حيث يتم بموجب هذا النظام تعيين مرشد لكل موظف بحاجة لإرشاد وظيفي، ويقوم المرشد بإرشاد وتوجيه الموظف الأقل منه وظيفياً في كل ما يتعلق بتطوير أدائه ومساعدته على تذليل أية صعوبات تؤثر على القيام بواجباته الوظيفية.
- (8) أتمتة الإجراءات الرقابية، حيث تمكّن الديوان منذ العام 2013 من أتمتة كافة الإجراءات الرقابية وإدارة وتتبع سير المهام وكذلك حفظ المستندات وأدلة الإثبات آلياً وذلك من خلال برنامج يُسمى (MKI)، وقد ساهم هذا البرنامج، ضمن أمور أخرى، في توحيد الإجراءات الرقابية المنصوص عليها في أدلة الإجراءات الخاصة بالديوان والمتوافقة مع متطلبات معايير الإنتوساي.
- (9) إعداد أدلة إجراءات خاصة بكل نوع من أعمال الرقابة التي يباشرها الديوان (المالية/النظامية، الأداء، الإدارية)، بما يتوافق مع متطلبات معايير الإنتوساي، وتحديثها مع أي تغيير يجري على المعايير.
- (10) وجود خطط استراتيجية تنبثق منها خطط سنوية تغطي كل جوانب العمل بالديوان، بما فيها التطوير المؤسسي وتطوير نظم العمل وتطوير قدرات الموظفين، وهي جوانب مهمة تساهم في القيام بالأعمال الرقابية بمهنية عالية ووفقاً لمتطلبات القانون وأدلة الإجراءات والمعايير.
- (11) وجود هيكل تنظيمي ومسئوليات ومهام للإدارات المختلفة بالديوان، وكذلك أوصاف وظيفية لكافة الوظائف، الأمر الذي يساهم في تحديد المسؤوليات وضمان عدم التداخل بين مهام الإدارات.

12) المشاركة في برنامج تطبيق معايير الإنتوساي بتنظيم من مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI)، والذي ساهم في تحديد الفجوات بين ممارسات الديوان ومتطلبات المعايير، والتي أسفرت، ضمن أمور أخرى، عن وضع استراتيجية لسد تلك الفجوات.

13) تدريب عدد كافٍ من المدربين ضمن برنامج تدريب المدربين، والميسرين (Facilitators) ضمن برنامج تطبيق معايير الإنتوساي، بتنظيم من مبادرة تنمية الإنتوساي (IDI). وكان لهؤلاء المدربين والميسرين دور بارز في تسهيل التوعية بالمعايير وتطبيقها.

14) مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة لموظفي الديوان: انتهى الديوان من صياغة مسودة المدونة وهي في مراحلها الأخيرة تمهيداً لاعتمادها من قبل رئيس الديوان. وهي عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية تُحدد للموظفين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي اتباعها أثناء أداء مهامهم الوظيفية. تستند هذه المدونة إلى قانون الديوان ومعايير الإنتوساي ذات العلاقة خاصة المعيار رقم (30) مدونة قواعد السلوك.

تهدف هذه المدونة إلى إرساء معايير أخلاقية وقواعد أساسية لأداب الوظيفة وقيم وثقافة مهنية عالية لدى موظفي الديوان، وترسيخ أسس الممارسات المهنية الجيدة، وتعزيز الثقة والمصداقية لدى الجهات المشمولة برقابة الديوان، وزيادة احترامها وتقديرها لدوره في التدقيق عليها، إضافة إلى تعزيز المساءلة عن الأداء الوظيفي وذلك بإرساء أسس موضوعية تتسم بقدر أكبر من الشفافية واتباع الممارسات الجيدة للإدارة، وتوفير أداة قوية وفعالة للرقابة الذاتية الداخلية بالديوان.

5 صعوبات وتحديات تطبيق معايير الإنتوساي

توجد بعض الصعوبات والتحديات التي قد تحول دون الالتزام بتطبيق كل متطلبات معايير الإنتوساي، يرتبط بعضها بالمعايير نفسها وأخرى لها علاقة بالجهاز الرقابي أو بالبيئة التشريعية التي يعمل فيها. وتختلف درجة وأهمية تلك الصعوبات من جهاز لآخر، ويتعلق بعضها بالمستوى التشغيلي وهي غالباً ما يكون باستطاعة الجهاز التغلب عليها، في حين يرتبط بعضها بالمستوى المؤسسي والتي عادةً ما تكون مرتبطة بالقدرات والإمكانيات المتاحة للجهاز وبالقوانين التي يعمل بها. يبرز الجدول التالي بعض صعوبات تطبيق معايير الإنتوساي وأمثلة للوسائل المقترحة للتغلب عليها:

صعوبات وتحديات التطبيق	أمثلة للإجراءات المقترحة للتغلب عليها
عدم شمولية بعض المعايير لكل المتطلبات التفصيلية لبعض الأعمال الرقابية، مثل معايير الرقابة على مهام الأداء المتشعبة، والرقابة على تقنية المعلومات، وتنفيذ مهام الرقابة المشتركة (Combined Audit) ومعايير التعامل مع حالات الاختلاس والفساد.	- النظر في إمكانية الاستفادة من الأدلة الإرشادية والتطبيقية الصادرة عن الـ IDI.
عدم وجود أدلة إجراءات استرشادية تساعد الأجهزة على تطبيق معايير الإنتوساي.	- التواصل مع المنظمات الإقليمية للإنتوساي والأجهزة الرقابية المتطورة للاستفادة من تجاربها في تطبيق المعايير.
	- السعي مع لجنة المعايير المهنية لإعداد معايير تغطي الجوانب التي لا تغطيها المعايير.
	- الاستفادة من أدلة إجراءات الرقابة المعدة من قبل المنظمات الإقليمية للإنتوساي.

صعوبات وتحديات التطبيق	أمثلة للإجراءات المقترحة للتغلب عليها
اختلاف اللغة بين الأجهزة الرقابية، وسرية المعلومات الرقابية، مما قد يعيق من تطبيق "مراجعة النظراء".	- التعاون مع أجهزة متقدمة تعمل بنفس اللغة. - في حال التعاون مع جهاز بلغة مختلفة، فإنه يمكن اقتصار أعمال المراجعة على آلية العمل دون الدخول في تفاصيل أعمال الرقابة وملفات العمل.
لا تتيج بعض القوانين والتشريعات الالتزام الكامل بمتطلبات المعايير، خاصة في الجوانب المتعلقة بالمستوى المؤسسي.	- السعي لتعديل القوانين والتشريعات ذات العلاقة بحيث تسمح بتطبيق كل متطلبات معايير الإنتوساي.
التكلفة المالية لتطبيق المعايير.	- التدرج في تطبيق المعايير. - الاستعانة بمبادرة الإنتوساي (IDI).
عدم تبني بعض الأجهزة معايير الإنتوساي ومقاومتها لأي تغيير.	- الاستمرار في رفع توعية مسؤولي ومدققي الأجهزة بكل طرق التوعية المتاحة، بما في ذلك استعراض تجارب الأجهزة التي نجحت في تطبيقها.
عدم وجود مدققين مهنيين على كفاءة عالية يمكنهم تطبيق معايير الإنتوساي.	- وضع ضوابط للتعيين. - الشهادات المهنية الدولية. - التدريب المستمر وبناء القدرات.

6 فوائد تطبيق معايير الإنتوساي

- لا شك أن في تطبيق معايير الإنتوساي الكثير من الفوائد أسوة بأية معايير دولية في شتى المجالات، منها على سبيل المثال ما يلي:
- زيادة فاعلية وكفاءة الجهاز الرقابي ورفع مستوى جودة أعماله.
 - إضفاء الشفافية على عمل القطاع العام ورفع مستوى المصداقية والمهنية في عمل الجهاز الرقابي وزيادة ثقة الآخرين بعمله.
 - توحيد الآليات واستخدام نفس المصطلحات المتداولة حسب المعايير الدولية، مما يسهل أعمال الرقابة المشتركة بين أكثر من جهاز، ويساعد على تبادل خدمات مراجعة جودة أعمال الرقابة بين الأجهزة (مراجعة النظراء - Peer Review).
 - ضمان اتباع التغييرات والتطورات في الممارسات العالمية المتعلقة بأعمال الرقابة، حيث تخضع معايير الإنتوساي للتحديث والتطوير بصورة مستمرة.
 - الاستفادة من التجارب العالمية في تنفيذ أعمال الرقابة من خلال تبادل الخبرات والمعرفة، والدراسات والبحوث وبرامج التدريب المتعلقة بأفضل ممارسات العمليات الرقابية.
 - تسهيل عملية إعداد أدلة إجراءات خاصة بجميع أنواع الرقابة، وضمان إعدادها وفقاً لمعايير دولية معتمدة.

7 الخاتمة

استكمالاً لما أولاه الديوان من اهتمام في تطبيق معايير الإنتوساي إيماناً منه بأهميتها، سيعمل من خلال خطته ومشاريعه على استكمال جهوده في سدّ الفجوات بين ممارساته ومتطلبات المعايير، والاستمرار في تدريب وتأهيل موظفيه، إضافة إلى توفير الاحتياجات والموارد اللازمة لضمان الالتزام بالمعايير ومواكبة أية تطورات تطرأ عليها، والمحافظة على مهنية الديوان وجودة أعماله الرقابية.

لقد بات من الضروري أن تدرك أجهزة الرقابة بأن معايير الإنتوساي قد وضعت لتطوير العمل الرقابي على القطاع العام، ولمساعدة الأجهزة على الارتقاء بعملها الرقابي، وجعله منسجماً ومتماشياً مع المتطلبات المهنية وأفضل الممارسات الدولية، ومن ثم فإنه يتعين على الأجهزة إذا ما أرادت النهوض بعملها الرقابي، العمل على تبني وتطبيق المعايير بما يتناسب مع قوانينها المحلية ومواردها المتاحة.